

5. Normalisering af fejl (Just Culture)



Normalisering af fejl

www.cyber-smv.dk

Normalisering af fejl

Formål

- At fremme rapportering og læring frem for skyld og tavshed.
- At fremme rapportering og læring.
- At blive trygge ved at tale åbent om fejl, nærværd-hændelser og usikkerhed

Mental model

- *Skjulte fejl er farligere end begåede fejl.*

Deltagere

- Alle medarbejdere.
- Ledelsen har en særlig rolle.

Input

- Klare budskaber om blame-free rapportering.
- Eksempler på tidligere hændelser (evt. anonymiseret).

Input

A. Kort introduktion

→ *Just Culture betyder, at vi adskiller fejl fra skyld. Vi straffer ikke ærlige fejl, vi lærer af dem.”*

→ Huskepunkter:

- Fejl ≠ ligegyldighed.
- Ansvar eksisterer stadig.
- Bevidst grov uagtsomhed er ikke det samme som fejl.

B. Hverdags-scenarier (eksempler)

→ Deltagerne får 5–6 korte situationer, f.eks.:

- En medarbejder klikker på et phishing-link.
- Forkert vare sendes til kunde.
- En alarm ignoreres, fordi den ofte er falsk.
- En procedure springes over pga. tidspres.
- En fejl opdages, men bliver ikke meldt.
- En ny medarbejder misforstår en instruktion.

Trin 1: Hvordan reagerer vi typisk? (10-15 min.)

Deltagerne diskuterer hvert scenarie:

- Hvad er den typiske reaktion i virksomheden?
- Hvad frygter medarbejderen mest?
- Hvad kunne få nogen til ikke at sige noget?

👉 **Fokus:** skyld, skam, tavshed og konsekvenser.

Trin 2: Just Culture-perspektivet (10-15 min.)

Deltagerne ser nu på samme scenarier og svarer på:

- Hvordan burde situationen håndteres i en Just Culture?
- Hvad kan organisationen lære af hændelsen?
- Hvilke systemer, rammer eller processer bidrog til fejlen?

👉 **Fokus** flyttes fra “hvem gjorde noget forkert?” til “hvad gjorde det muligt, at fejlen skete?”

Trin 3: Tryghed og handling i praksis (10-15 min.)

Deltagerne arbejder med:

- Hvad skal være på plads, for at medarbejdere tør sige noget?
- Hvad kan kolleger gøre, når nogen indrømmer en fejl?
- Hvad kan ledelsen konkret gøre anderledes?

Deltagerne formulerer:

- 3 adfærdssætninger, f.eks.:
 - “Fejl deles - de gemmes ikke.”
 - “Vi taler først om læring, ikke om skyld.”
 - “Det er ok at sige ‘jeg er i tvivl’.”

Mulige svar til trin 1: Hvordan reagerer vi typisk?

Hvad er den typiske reaktion i organisationer?

- I mange virksomheder ses ofte:
 - Fokus på hvem der lavede fejlen.
 - Hurtig forklaring eller bortforklaring.
 - Tavshed eller bagatellisering (“det gik jo godt”).
 - Uformel irrettesættelse eller irritation.
- Eksempel:
 - Phishing-link → “Du burde have vidst bedre.”
 - Forkert vare → “Hvem pakkede ordren?”

Hvad frygter medarbejderen mest?

- At blive set som uprofessionel.
- At få skylden eller blive udstillet.
- At skabe ekstra arbejde for kolleger.
- At miste tillid fra leder eller team.

Mulige svar til trin 1: Hvordan reagerer vi typisk?

Hvad kan få nogen til ikke at sige noget?

- Tidspres (“vi har ikke tid til det her”).
- Tidligere negative reaktioner.
- Uklare retningslinjer for rapportering.
- Oplevelsen af, at “det alligevel ikke ændrer noget”.

 **Pointe:** I en skyldkultur bliver tavshed rationel adfærd.

Mulige svar til trin 2: Just Culture-perspektivet

Hvordan burde situationen håndteres i en Just Culture?

- Fejlen anerkendes uden personangreb.
- Fokus på læring før vurdering.
- Hurtig sikring af drift og sikkerhed.
- Åben dialog om, hvad der skete.

→ Eksempel:

→ “Tak fordi du siger det - lad os se på, hvad der gjorde fejlen mulig.”

Hvad kan organisationen lære af hændelsen?

- Typiske læringspunkter:
 - Var instruktionen tydelig nok?
 - Var der tidspres eller uklare prioriteringer?
 - Var systemet designet til at forhindre fejlen?
 - Var advarsler eller procedurer realistiske i praksis?

Mulige svar til trin 2: Just Culture-perspektivet

Hvilke systemer, rammer eller processer bidrog til fejlen?

→ Eksempler:

- For mange alarmer → alarmtræthed.
- Komplekse eller urealistiske procedurer.
- Manglende oplæring af nye medarbejdere.
- Kultur, hvor “hurtigt” vægtes højere end “rigtigt”.

 **Pointe:** I Just Culture spørger man: *“Hvad i systemet gjorde fejlen sandsynlig?”* - ikke *“Hvem lavede fejlen?”*

Mulige svar til trin 3: Tryghed og handling i praksis

Hvad skal være på plads, for at medarbejdere tør sige noget?

- Klar udmelding om, at ærlige fejl ikke straffes.
- Synlig opbakning fra ledelsen.
- Enkle måder at melde fejl og nærvæd-hændelser.
- Opfølgning, så medarbejdere kan se, at deres input bruges.

Hvad kan kolleger gøre, når nogen indrømmer en fejl?

- Lytte uden at afbryde eller dømme.
- Anerkende åbenheden ("godt du siger det").
- Hjælpe med at finde løsninger.
- Undgå rygter og bagtalelse.

Mulige svar til trin 3: Tryghed og handling i praksis

Hvad kan ledelsen konkret gøre anderledes?

- Reagere roligt og nysgerrigt på fejl.
- Dele egne fejl og læringer.
- Belønne åbenhed frem for fejlfrihed
- Skelne tydeligt mellem:
 - Ærlig fejl.
 - Risikoadfærd.
 - Bevidst uansvarlig handling.

Eksempler på fælles Just Culture-principper

- “Fejl deles – de gemmes ikke”.
- “Vi taler først om læring, derefter om forbedring”.
- Det er tilladt at sige: *”Jeg er i tvivl.”*